

## **Тема 5. Роль керівництва в управлінні змінами**

- 5.1. *Роль керівника. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.*
- 5.2. *Ефективне лідерство.*
- 5.3. *Стилі та навички керівника змін. Емоційна компетенція управління.*
- 5.4. *Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами.*

### **5.1. Роль керівника. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва**

Існують різні погляди на роль керівника в організаційних змінах залежно від метафори організації.

Згідно механістичного підходу керівник знаходиться на верхівці організації, встановлює її цілі, слідує за їх досягненням.

Згідно "політичної системи" керівник має стати значимою фігурою впливової коаліції (яка залучає прибічників) розповсюджуючи впевнений та привабливий образ, а також шляхом переговорів і торгів.

Згідно "організму" головний обов'язок керівника – навчати, наставляти, консультувати.

Згідно "потоків і трансформації" керівник допомагає появі змін.

#### *Яку роль має виконувати лідер?*

Сенге підтримує різноманітне або *розосереджене керівництво* і визначає *три основних типи лідерів* в організаційній системі.

*Сутність розосередженого керівництва*: не можуть один – два чоловіки (топ-менеджери) забезпечити здійснення змін. Для фундаментальних змін має бути співтовариство взаємопов'язаних керівників в середині організації, де кожен виконує свою роль.

*Три основних типи лідерів*. Сенге виділяє три важливих взаємопов'язаних типи:

- *адміністратори на місцях* – працюють з клієнтами та своїми командами, управляють ключовими процесами, забезпечують інфраструктуру (зв'язки) для змін;
- *виконавчі директори* – це члени керуючої ради, вони не є ініціаторами змін, вони відповідають за утворення сприятливого середовища для змін і створення інфраструктури для оцінок і винагород, а також за навчання і спостереження за менеджерами на місцях, за демонстрацію на власному прикладі відданості задачі і корпоративним цінностям;

- *мережеві керівники* – працюють на межі між проектними групами, функціями і командами; вони є провідниками, радниками, активними помічниками, пошуковцями, працюють з першим типом менеджерів і допомагають їм.

Якщо присутні всі три типи і є зв'язки між ними, то зміни відбудуться природно.

### *Теорія ролей М.-Б. О'Ніл*

М.-Б. О'Ніл, підтримуючи ідею Сенге про співтовариство керівників, виділяє чотири ключові ролі для успішних змін: спонсор, виконавець, адвокат, агент (табл. 5.1).

*Таблиця 5.1*

#### ***Ролі в процесі змін***

<b><i>Роль</i></b>	<b><i>Характеристика</i></b>	<b><i>Примітки та зауваження</i></b>
1. Спонсор	Має повноваження на внесення змін; контролює ресурс	Повинен чітко уявляти майбутні зміни, визначати цілі і майбутній результат
Підтримуючий спонсор	Підтримує зміни в своїй галузі, а відповідальними є співробітники, вищі по ієрархії	Повинен виявляти обережність
2. Виконавець	Вводить зміни, звітує перед спонсором, є зворотнім зв'язком для спонсора, доповідає про просування процесу	Повинен слухати, запитувати і з'ясувати питання зі спонсором з самого початку
3. Агент змін	Полегшує зміни, підтримує зв'язок між спонсором і виконавцем, тримає спонсора в курсі справ, не є прямим начальником виконавців	Виступає як збирач інформації, вчитель, порадник, інструктор, наставник
4. Адвокат	Має ідею, але потрібен спонсор для її втілення, як правило має високу мотивацію	Повинен зробити ідею привабливою для спонсорів

Теорія ролей М.-Б. О'Ніл – це ясна система, яка демонструє ряд функцій, необхідних для впровадження змін. Ця схема допомагає запускати і підтримувати зміни, а також оцінювати роботу співтовариства керівників. Вона дає простий і гнучкий спосіб визначення хто і за що відповідає в процесі змін.

Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва представлена в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

**Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва**

<b>Метафора</b>	<b>Природа змін</b>	<b>Роль керівника</b>	<b>Необхідний тип керівника</b>	<b>Типові пастки для керівника</b>
Машина	Задуманий кінцевий стан можна наблизити. Опором необхідно управляти, а зміни – планувати і контролювати	Головний проєктувальник змін і виконавець	Проектний менеджмент. Постановка цілей. Моніторинг і контроль	Мікроменеджмент означає швидше оцінку з боку керівника, ніж експерименти або прийняття ризику
Політична система	Зміни повинна підтримувати впливова людина. За змінами повинна стояти сильна коаліція. Є переможці і переможені	Політик – впливовий оратор і посередник в закулісних переговорах	Ефективне лідерство. Створення впливової коаліції. Зв'язок програм	Керівники можуть вдаватися до політичних маніпуляцій. Керівники можуть працювати за власною програмою, а не задля вищої цілі
Організм	Зміни адаптивні. Окремі люди і групи повинні психологічно усвідомлювати необхідність змін. Кінцевий стан можна визначити і цілеспрямовано його досягти	Інструктор. Консультант, що допомагає поглянути на себе зі сторони	Навчання і підтримка	Метафора стає ідеологією. Процес змін перетворюється в самоціль без результатів. Більше зосереджуються на власній реакції, ніж на змінах
Потік і трансформація	Змінами не можна управляти, вони виникають самі по собі. Менеджери – частина системи і забезпечують зв'язки між людьми. Конфлікт корисний	Людина, що полегшує зміни	Вірне розуміння керівних принципів. Забезпечення зв'язків. Детальний "розбір польотів"	Невизначеність та невпорядкованість діяльності. Немає відчуття прогресу

## 5.2. Ефективне лідерство

Зазвичай в більшості організацій здійснюється так зване *адаптивне керівництво*. На сьогодні існують різні точки зору щодо стилю керівництва, а саме йдеться про необхідність *ефективного лідерства*, а також *єднального керівництва*.

### 5.2.1. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уорреном Беннісом)

Характеризуючи ефективне лідерство У. Бенніс визначив *три основні складові лідерства*: спрямовуючий образ, пристрасть, цільність, а також розробив *порівняльну таблицю менеджерів і лідерів* (табл. 5.3), в якій розкриваються риси ефективного лідерства. Менеджери явно відрізняються від лідерів функціями. Хоча більшості менеджерів необхідно використовувати обидві ролі.

Таблиця 5.3

#### *Менеджери і лідери (характеристики) за У. Беннісом*

<i>Менеджер</i>	<i>Лідер</i>
Застосовує	Придумує нове
Запозичає	Вводить
Підтримує	Розробляє
Орієнтується на системи і структури	Орієнтується на людей
Зосереджується на контролі	Зосереджується на довірі
Короткострокові перспективи	Довготермінові перспективи
Основне питання: "Хто і коли?"	Основне питання "Чому?"
Мета: підсумок	Мета: горизонт
Імітує	Породжує
Приймає як таке, що існує, статус-кво	Кидає виклик статус-кво
Хороший класичний солдат	Сам собі хазяїн
Робить все правильНЮ	Робить все правильНИМ

### 5.2.2. Характеристика єднальних керівників за Дж. Ліпман-Блюмен

Дж. Ліпман-Блюмен вважає спірною необхідність ефективного лідерства. Вона вважає за необхідне зав'язувати нові стосунки, а також вважає, що керівники повинні бачити *зв'язок* між різними людьми, ідеями і інститутами навіть тоді, коли цього не бачать самі зацікавлені сторони. Тобто керівники повинні встановлювати зв'язки, а не створювати образ.

Дж. Ліпман-Блюмен вводить поняття *єднальних керівників*, які бачать точки дотику і можуть домовлятися навіть з колишніми противниками.

*Шість сильних сторін єднальних керівників (за Дж. Ліпман-Блюмен):*

1. *Етична і політична кмітливність* – поєднання політичних ноу-хау з суворою моральністю, вдале і прозоре використання оточуючих і самих себе для досягнення цілі.

2. *Автентичність і відповідальність* – під автентичністю розуміють присвячення себе цілям групи, а під відповідальністю – бажання скрупульозно вивчати кожен варіант вибору.
3. *Політика спільностей* – пошук загальних рис і створення спільностей.
4. *Роздуми в довгостроковій перспективі і дії в короткостроковій перспективі* – навчання і заохочення успішних співробітників, довгострокове планування незалежно від поточних потреб.
5. *Керівництво шляхом стимулювання очікувань* – відхід від мікроуправління, встановлення високої планки очікувань, довіра до людей.
6. *Пошук сутності* – заклик змінити світ на краще.

Отже, окрім адаптивного керівництва існує ефективне лідерство та єднальне керівництво. Усі вони мають плюси і мінуси. Нові організації в сучасному світі відрізняються від попередніх: швидше проходять зміни. Очевидно, що більше уваги слід надавати зв'язкам (єднальне керівництво), а не образу (ефективне лідерство).

### **5.3. *Стилі та навички керівника змін. Емоційна компетенція управління***

З приводу стилю та навичок керівника є багато думок. Розглянемо теорію Гоулмана, оскільки вона допомагає на будь-якій стадії змін.

Гоулман виділяє *шість стилів керівництва* для будь-якої ситуації. В основі шести стилів лежить дослідження емоційного інтелекту, в якому визначаються навички успішного лідера. Гоулман намагався віднайти зв'язок між емоційним інтелектом і результатами бізнесу. Взяті окремо ці шість стилів можуть впливати на організацію як позитивно, так і негативно. Тому Гоулман визначає ситуації, в яких буде ефективний кожен із стилів:

1. *Примушення* – використовується рідко, при виникненні кризи. Це дієвий засіб у випадках, коли необхідно швидко ввести зміни. Але його потрібно пом'якшувати іншими стилями, щоб досягти довгострокових позитивних результатів. При надлишковому застосуванні викликає стрес і недовіру (побічні ефекти).
2. *Авторитаризм* – корисний, якщо необхідний розворот на 180<sup>0</sup>, а керівник є ентузіастом і викликає довіру. Це стиль ефективного лідерства. Цей підхід доцільний, якщо працівники поважають керівника, а той зацікавлений в змінах. В хороших умовах це дасть чудовий ефект.
3. *Залучення* – стиль допомагає відновити розірвані стосунки і викликати довіру. Корисний, коли безвихідна ситуація і люди важко засвоюють зміни. Якщо визначені напрямки і є вже певні досягнення в перетво-

реннях, то цей стиль необхідно використовувати разом з іншими стилями.

4. *Демократія* – ефективний засіб, коли команда розуміє ситуацію краще, ніж керівник. Співробітники мають можливість висувати свої ідеї і складати плани. Недосвідчені члени команди при цьому можуть "ходити кругами" і "провалювати" доручення.
5. *Задавання тону* – використовується в компетентних командах з високою мотивацією. Сам по собі стиль не служить досягненню високих результатів. Зловживання ним призводить до виснаження персоналу, якщо він не розуміє куди рухатись і не отримує винагороду. При виникненні змін лідеру слід переключитись на інший стиль.
6. *Навчання* – підходить, якщо співробітники повинні засвоїти нові знання в процесі змін.

В основі шести стилів керівництва лежить дослідження емоційного інтелекту. В емоційному інтелекті визначаються усі навички успішного керівника.

### *Емоційна компетенція керівника*

Емоційна компетенція керівника за Гоулманом включає в себе чотири складові: самоаналіз, самоуправління, соціальна свідомість, соціальні навички.

*Самоаналіз* передбачає знання своїх внутрішніх станів, переваг, ресурсів і інтуїції і складається з наступного:

- емоційний самоаналіз – визнання своїх емоцій і їх наслідків;
- адекватна самооцінка – знання своїх сильних сторін і обмежень;
- впевненість в собі – стійке почуття самодостатності і впевненість в своїх здібностях.

*Самоуправління* – це управління внутрішніми станами, імпульсами і ресурсами, яке передбачає наступне:

- самоконтроль – стримування руйнівних емоцій і почуттів;
- надійність – підтримка установки на чесність і єдинство;
- свідомість – відповідальність за власні вчинки;
- пристосованість – гнучкість при змінах;
- орієнтація на досягнення – прагнення до досконалості;
- ініціативність – готовність діяти залежно від обставин.

*Соціальна свідомість* – це усвідомлення почуттів і потреб оточуючих, а саме:

- емпатія – співчуття і активний інтерес до проблем людей;

- організаційна свідомість – відчуття емоційного настрою групи і вла-  
дних відносин;
- орієнтація на послуги – передбачення, визнання і задоволення потреб  
клієнта.

*Соціальні навички* – це уміння викликати в людини бажану реакцію, що  
проявляється в наступному:

- розвиток здібностей інших людей – відчуття потреб в удосконаленні і  
підтримка здібностей;
- керівництво – натхнення і спрямування окремих людей і груп;
- вплив – володіння ефективними способами переконання;
- спілкування – відкрите вислуховування і трансляція правильних ду-  
мок;
- каталізатор змін – впровадження змін і управління ними;
- управління конфліктами – ведення переговорів і усунення розбіжнос-  
тей;
- створення зв'язків – "виращування" дієвих відносин;
- робота в команді і співробітництво – спільна діяльність у вирішенні  
задачі, організація групових задач задля загальних цілей.

#### **5.4. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами**

Самоаналіз і внутрішні ресурси – це ключовий чинник успішного керів-  
ництва. Бенніс, говорячи про роль самоаналізу, підкреслює необхідність пізна-  
ти себе перш, ніж стати лідером. Щоб управляти своїм життям, необхідно його  
зрозуміти, зробити самого себе, а не опиратися лише на досвід.

*Бенніс перераховує чотири моменти самоаналізу:*

1. Будь сам собі учителем.
2. Приймай відповідальність на себе і нікого не звинувачуй.
3. Людина в змозі навчитись всьому, чого захоче.
4. Справжнє розуміння приходить після роздумів над досвідом.

*С. Кові про необхідність принцип-центричного керівництва*

Даний підхід, а також сім навичок С. Кові часто згадуються і вивчаються  
на курсах з менеджменту і лідерства.

*Вісім характеристик принцип-центричного керівника* (це принципи і но-  
рми для розвитку у лідера позитивного мислення):

- постійно навчаються;
- орієнтовані на послуги;
- випромінюють позитивну енергію;

- вірять в інших людей;
- ведуть врівноважений спосіб життя;
- розуміють життя як пригоду;
- співпрацюють з оточуючими;
- прагнуть до досконалості усіх сторін особистості (фізичної, розумової, емоційної і духовної).

*Сім навичок С. Кові:*

1. *Будьте проактивні.* Потрібно знати, що необхідно зробити і йти на це. Не плисти за течією. Необхідний самоаналіз і самопізнання.
2. *Розпочинайте уявляючи кінцеву ціль.* Потрібно точно знати, чого прагнеш досягнути кожен рік, місяць, мить. Необхідні уява і свідомість.
3. *Розпочинайте з самого початку.* Йдеться про організацію свого часу. Необхідно враховувати ступінь важливості і терміновості справи. необхідна воля.
4. *Думайте в напрямку "виграти-виграти".* Потрібно управляти усіма справами з точки зору можливості загального успіху. Необхідний багатий інтелект.
5. *Спочатку намагайтеся зрозуміти, а потім – бути зрозумілим.* Потрібно з'ясувати чим зайняті інші, а потім висувати власні ідеї. необхідна сміливість, врівноважена поміркованість.
6. *Досягайте синергії.* Працювати з людьми потрібно так, щоб сума спільних зусиль була більшою ніж його окремих частин. Необхідна творчість.
7. *"Заточуйте пилку".* Потрібно уникати постійної зайнятості. Необхідно знаходити час на оновлення. Потрібне постійне покращання або самооновлення.

**Базова:** [1, 2, 4]

**Допоміжна:** [1, 2, 6, 8]



